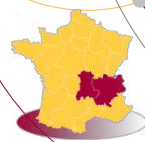




# IngeTerr

## Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale

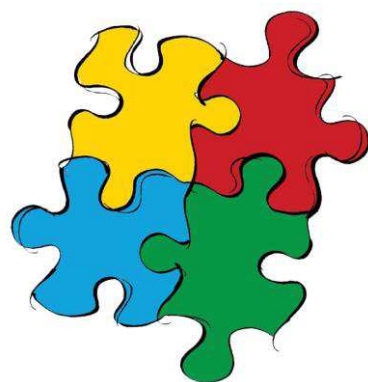


Les 4 pages PSDR3

Ingénierie territoriale  
Développement  
territoriale  
Action publique  
Compétences  
Formations

### Problématique

- Les notions d'Ingénierie et d'Intelligence territoriales sont entrées dans les discours des acteurs territoriaux, mais encore mal identifiées. Au-delà de définitions, il s'agit de les situer dans les interrelations entre sphères politiques, techniques et citoyennes inscrites dans les scènes du développement territorial.
- La question est posée tant au plan théorique (figures d'ingénierie, « du » ou « dans » les territoires ; chaîne d'ingénierie territoriale ; articulation ingénierie-intelligence) qu'opérateur (quelles compétences individuelles et collectives construire, comment les mobiliser, les construire, les acquérir, quelles situations d'ingénierie, etc.).
- Décentralisation, territorialisation de l'action publique, redéploiement des actions de l'État, contractualisation, culture de projet etc. ont, depuis 30 ans, transformé les pratiques, les métiers et les profils des praticiens. Comment accompagner ces évolutions dans les parcours individuels et collectifs, et notamment par l'évolution des formations et partages d'expériences ?



#### Référents Recherche

Laurent TROGNON,  
UMR Métafort / APT-Engref  
trognon@agroparistech.fr  
Claude JANIN,  
UMR PACTE / IGA  
claude.janin@ujf-grenoble.fr

#### Référents Acteurs

Florence SEGUIN-CALLOIS  
Agence Régionale de  
Développement des Territoires  
d'Auvergne  
f.seguin@ardt-auvergne.fr  
Anne CARTON  
Centre Régional de Ressources  
du Développement rural  
crdr@caprural.org Anne

### Equipes de recherche

- C. Bosc, P. Cayre, Ph. Chambon, A. Maumelat, C. Maury, S. Lardon, S. Loudiyi (UMR Métafort, AgroParisTech / Inra / Cemagref / VetAgroSup), S. Ségas (Université Rennes 2, CRESS-Lessor)
- E. Grasset, S. (LER-USC Inra 2024), Duvillard, Cl. Janin D. Lapostolle, E. Turquin et al. (UMR Triangle 5206)

### Partenaires

- Agence Régionale de Développement des Territoires d'Auvergne
  - Agence d'urbanisme de Lyon
  - AgroParisTech Formation Continue
  - Centre Régional de Ressources du Développement rural - Plate-forme régionale développement rural Rhône-Alpes

### Contribution au développement régional

Les grilles d'analyse, les définitions, les typologies, les modèles proposés par le projet IngeTerr visent à contribuer au développement des territoires et à leur analyse. Ils enrichissent la boîte à outils des acteurs du développement des territoires, élus et techniciens au service de ces territoires, et de tous ceux impliqués dans leurs devenir. Ils permettent aux acteurs de porter un regard nouveau sur ce qu'ils sont et font ; la réflexivité est d'ailleurs une des compétences que les résultats suggèrent de développer.

Ce nouveau regard ne se réduit pas à l'échelon de l'acteur individuel et à son bouquet de compétences, il concerne également la coordination collective mobilisée par un projet de territoire, ainsi que les territoires se posant comme entités qui se pensent.

Notion de chaîne d'IT, grille d'analyse des configurations socio-spatiales, figures de l'IT, bouquets de compétences, idéaux-types, etc. présentés brièvement ici, apportent des éléments pour comprendre les dynamiques territoriales et les outiller pour construire des réponses aux enjeux de développement régionaux et territoriaux.

Projet PSDR



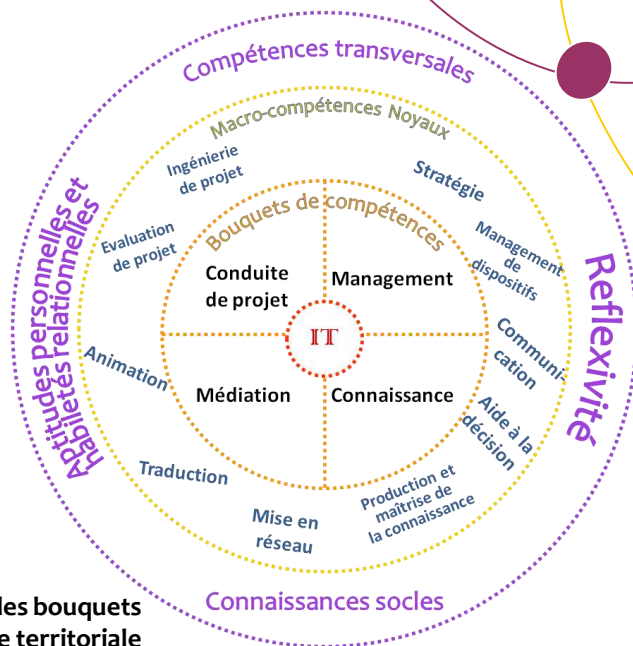
## Les résultats

Les compétences suivantes, présentes de manière variable au plan individuel, sont requises au sein des équipes d'ingénierie territoriale, :

- un socle des compétences et des connaissances fondamentales qui renvoie aux **aptitudes personnelles et relationnelles** de l'agent, à une culture générale essentielle, et à sa capacité **réflexive**.
- quatre bouquets de compétences
  - **conduite de projet** (impulsion, accompagnement, mise en œuvre et évaluation ; durée du projet)
  - **médiation** (articulation du faire-ensemble, animation, traduction, passeur de frontière création de liens).
  - **production et maîtrise de connaissances** (intelligence territoriale : veille, synthèses, diffusion de l'information, communication, aide à la décision)
  - **management** (traduction stratégique des directives politiques, coordination des ressources matérielles, financières et humaines, et des projets).

Cf. le Focus « Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale »

Figure n°3 : Composition et articulation des bouquets de compétences en ingénierie territoriale



## Cinq idéaux-types des praticiens de l'ingénierie territoriale

Les pratiques de l'IT combinent des activités d'animation et d'expertise dans des perspectives procédurales et processuelles. L'analyse des profils d'acteurs impliqués dans la chaîne d'ingénierie territoriale de projets a permis de cerner cinq grands idéaux-types qui sont complémentaires au plan du collectif et, au plan individuel, utiles pour cerner des mobilités professionnelles et des besoins de formation. Si elles permettent de repérer le contour de certaines compétences, elles reflètent aussi que celles-ci sont socialement en train de se réguler.

L'« **animateur acteur** » s'ancre dans une certaine éthique professionnelle originelle qui emprunte au "développement local", éthique qui s'appuie sur la «coopération» et où «à la base il y a une volonté de rendre service». Dans ce sens il se pense en tant que professionnel comme une incarnation des aspirations, des attentes, du travail et des initiatives de la population locale qu'il porte auprès des élus en charge de prendre des décisions. Il caractérise d'abord sa position par une activité «d'animation» pour «favoriser le développement de zones rurales», et dont la signification est à rechercher dans la conception «participative» qu'il a de la construction des projets de territoire.

Le « **spécialiste animateur** » est un professionnel de l'animation du développement local, son domaine est moins la communication ou la diffusion d'informations que l'accompagnement de collectifs pour lequel ses compétences de médiation et de traduction sont essentielles.

Le « **spécialiste / expert** » maîtrise un savoir approfondi et combine deux activités principales, la production de données

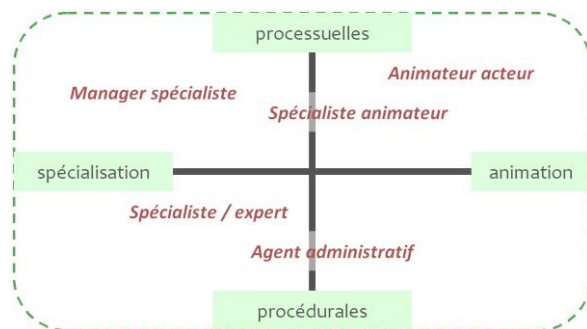


Figure n° 4. Activités formant le champs de l'IT & typologie des acteurs de l'IT

spécialisées et leur diffusion, tout en gardant une distance vis-à-vis du processus de la décision.

Le « **manager spécialiste** » maîtrise un savoir approfondi de son secteur d'activité, ce qui fonde sa légitimité de professionnel (du tourisme, de l'eau etc.) et lui permet d'assurer un rôle de conseil. Sa culture managériale de l'efficacité, fondée sur normalisation des activités, et sa maîtrise de la communication et du marketing le distingue.

L'« **agent administratif** » est chargé de mise en œuvre des politiques et des actions publiques. Le sens de son travail s'élabore à partir des notions de «service» et de «missions», qui renvoie souvent au statut de la fonction publique, et se concrétise par un ensemble de procédures administratives et réglementaires.

## ... Chaîne d'ingénierie territoriale

La **chaîne d'ingénierie territoriale** (CIT) se présente « comme un réseau imbriqué de compétences multiples, avec ses dépendances mais aussi ses synergies », dans une problématique de gouvernance multi-acteurs et multi-niveaux dont l'enjeu est la « capacité collective à agir et innover sur un espace donné », et dont le cadre et l'horizon sont le projet de territoire. Autrement dit, il ne s'agit pas d'une somme d'interconnexions plus ou moins formelles, plus ou moins activées et activables, plus ou moins localisées, mais d'un dispositif organisant et réalisant l'action collective tout au long du cycle de l'action publique territorialisée. La CIT est aussi une chaîne de valeurs. Celle-ci repose sur l'articulation et la contribution de divers acteurs socio-économiques qui sont réunis par un projet territorial de développement et qui partagent, à un moment donné ou sur toute la durée du projet, des moyens (humains, techniques, financiers). Son animation et son pilotage méritent d'être pensés. La grille des configurations socio-spatiales permet d'analyser et de représenter la CIT, et d'outiller son animation.



## Les résultats

### Formation & professionnalisation

IngeTerr suggère de nouvelles pistes de contenu de formation (développer une fonction d'intelligence territoriale ; conduite de projet de territoire ; pratique de l'analyse des configurations socio-spatiales, etc.), de nouveaux dispositifs de formation (recherche-formation-action), et de nouveaux objectifs pédagogiques (développer la capacité de réflexivité pour les agents par exemple).

Il recommande vivement de dépasser la question de la transmission des connaissances qui fondent l'expertise (sans les négliger pour autant), pour concevoir des dispositifs d'accompagnement de l'acquisition de compétences et, par delà, de métiers en train de se transformer. Cela interroge la manière dont la formation peut (ou doit) sortir de ses cadres habituels pour prendre en charge le processus de socialisation professionnelle, c'est-à-dire la professionnalisation.

En matière d'ingénierie territoriale, de compétences et de processus de professionnalisation se construisant en permanence, des dispositifs d'accompagnement et de capitalisation de ce qui est en train de se construire, espaces d'échanges et de débats, sont à concevoir. En allant ainsi au-delà de la mutualisation de moyens, on enrichit l'idée originelle de plate-forme d'ingénierie territoriale.



### Pour aller plus loin...

- Barthe L., Trognon L., 2010. Ingénierie territoriale : des compétences construites au service du développement des territoires. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Cayre P., 2010, Former au métier, former le métier, le cas de l'enseignement agricole pour accompagner le changement, *Education Permanente*, N°185
- Janin C., Grasset E., Lapostolle D., Turquin E. 2011, *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale?* Economica.
- Janin C., Grasset E., 2009, Ingénierie, intelligence et culture territoriales : interrelations dans la construction des territoires. *XLVIème Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF)*, 6-8/7/9
- Kirchner J., Trognon L., Bergeron J. et al., 2011, Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale, *Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3*.
- Kirchner J., Trognon L., Cayre P., 2011, Idéaltyp, profils et parcours des acteurs de l'ingénierie territoriale, *Projet IngeTerr Auvergne, Série Les Focus PSDR3*.
- Lapostolle D., 2010, Ingénierie territoriale et contrôle bureaucratique du développement territorial, *Pouvoirs locaux*, N° 86 (3) octobre 2010 p 25 - 32
- Lardon S., Vollet D., Rieutort L., Devès D., Mamdy J.F. (dir.), 2009. Présentation. Développement, attractivité et ingénierie des territoires. Des enjeux de recherche pour l'action et la formation. *Revue d'Auvergne*, N° 590-591.
- Lardon S., 2010. Chaîne d'ingénierie territoriale : Diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire. In Dayan L., Joyal A., Lardon S. (dir.) *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. L'harmattan, Paris.
- Segas, S., 2011, Politiques de développement local, in Pasquier R., Cole A., Guigner S., *Dictionnaire des Politiques Territoriales*, Presses de Science po
- Trognon L., 2011, Penser la chaîne d'ingénierie territoriale, *48ème Colloque ASRDLF*, Schoelcher
- Trognon L., Lardon S., Payre M., 2010, La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un *ingenium* territorial ?, *1ère Conférence intercontinentale en Intelligence*, Gatineau, Québec

#### Pour citer ce document :

Trognon L., Janin C. et al. (2012). *IngeTerr : Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale*, Projet PSDR, Auvergne Rhône-Alpes, Série *Les 4 pages PSDR3*.

#### Plus d'informations sur le programme PSDR :

[psdr.auvergne.inraef.fr/](http://psdr.auvergne.inraef.fr/)  
[www.psdr-ra.fr](http://www.psdr-ra.fr)

#### Contacts :

**PSDR Auvergne :** Laurent TROGNON (APT Engref)  
**PSDR Rhône-Alpes :** Daniel ROYBIN (INRA) – Véronique QUIBLIER (plate-forme régionale développement rural)  
**Direction Nationale PSDR :** André TORRE (INRA)  
**Animation Nationale PSDR :** Frédéric WALLET (INRA)

Pour et Sur le Développement Régional  
(PSDR), 2007-2011

Programme soutenu et financé par :

